

8 Fazit und Ausblick

Anliegen des Buches war, die Erfahrungen mit internen Social-Media-Anwendungen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und der Interessenvertretungen zu analysieren. Eine solche Analyse kann immer nur eine Momentaufnahme darstellen; zu schnell ändern sich zurzeit die technologischen Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit. Es ist gut denkbar, dass sich viele der beschriebenen Phänomene kurz- oder mittelfristig als »Anfangsprobleme« auflösen werden und die hier vorgelegten Erkenntnisse überholt sein werden. Daher werden im Folgenden nicht nur die Ergebnisse der Untersuchung resümiert, sondern auch mögliche Entwicklungsrichtungen skizziert.

8.1 Arbeiten mit Social Media

Die euphorischen und erwartungsvollen Diskurse, die Enterprise 2.0 und Social Collaboration arbeitgeberseitig rahmen, bündeln eine ganze Reihe neuer und alter Leitbilder für Arbeit – unter anderem Partizipation, Transparenz, Austausch, Vernetzung und Aktivierung, die sich idealtypisch in den technischen Funktionen der Social-Media-Tools materialisieren und verwirklichen.

Diese Diskurse treffen zurzeit auf eine ambivalente betriebliche Realität. Die Erfahrungen der Beschäftigten schwanken zwischen Arbeitserleichterung und zusätzlichen Belastungen, Mehrwert und Nutzlosigkeit, Freiwilligkeit und unklaren Erwartungen, positiv empfundenem Sharing und Sorge um Konkurrenz, wertschätzender und konflikthafter Kommunikation, Lust auf Veränderung und Abwehr von Veränderungen, Interaktionen jenseits von Hierarchien und Digital Divide. Um die Social-Media-Nutzung etablieren bzw. verfestigen sich divergierende Kulturen und Arbeitsweisen,

die schwer kompatibel scheinen und die den gemeinsamen betrieblichen Alltag spalten.

Gleichzeitig sind viele der an Social Media vorgetragenen Sichtweisen und Erfahrungen – positive Erfahrungen wie Probleme – keinesfalls ausschließlich durch Social Media induziert; vielmehr spiegeln sich im Umgang mit Social Media Unternehmenskulturen, Führungsstile, Arbeitszeitregelungen, Kommunikations- und Umgangsweisen und die Anforderungen einer gewandelten Arbeitswelt. Die Frage, wie Social Media genutzt werden, wird wesentlich entlang sozialer, kultureller, politischer und individueller Faktoren (wie Freiräumen bei der Arbeit, Datenschutzdiskursen, Zugangsmöglichkeiten, Position, Alter) entschieden. An der Social-Media-Nutzung wird deutlich, was sowieso (latent) bereits im Unternehmen an Strukturen und Kulturen existent war. Dies kann produktiv sein insofern, als ungeklärte Problemlagen im Zuge der Social-Media-Einführung offensichtlich werden und bearbeitet werden müssen.

Social-Media-Tools sind aber nicht nur Spiegel der Arbeitsbedingungen und Projektionsfläche für bestehende Konflikte; soziale Medien spitzen Problemlagen zu, intensivieren und dynamisieren Entwicklungen. Bei der Analyse der Anforderungen an die Beschäftigten wird deutlich, dass Social Media ähnliche Kompetenzen verlangt wie die durch Entgrenzung, Subjektivierung, Prekarisierung, Flexibilisierung und Reorganisation veränderte Arbeitswelt.

Die Ambivalenz von Technik, einerseits Arbeit zu erleichtern und zu ersetzen, andererseits den Beschäftigten neue Tätigkeiten abzufordern, zeigt sich auch an den internen sozialen Netzwerken: Zwar erweist sich Social Media aus Sicht mancher Beschäftigter als das passende Werkzeug, den Ansprüchen an standortverteilte, teils internationale Zusammenarbeit gerecht zu werden. Social Media entspricht dem eigenen Bedürfnis, Wissen zu teilen und sichtbar zu machen, dem Anspruch nach vernetztem Arbeiten über Hierarchien hinweg und dem Wunsch nach einer wertschätzenden Feedbackkultur.

Auf diese gewandelten Werte, Wünsche und Ansprüche ist Social Media die technologische, materialisierte Antwort. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass diese neuen Technologien in vielerlei Hinsicht die Anforderungen an die Beschäftigten erhöhen: Sie machen (zurzeit noch) mehr Arbeit, als dass sie Arbeit ersetzen, sie sind in unklare Erwartungsstrukturen eingebunden, durch die Beschäftigte eigenverantwortlich navigieren

müssen, sie sind ein weiterer Teil der Arbeit, der mit Selbstdisziplin und Selbstkontrolle gemanagt werden muss, und sie verlangen erhöhte Kompetenzen im Umgang mit Veränderungen.

Zu den nun technologisch durch Social Media unterstützten Anforderungen an den »Arbeitskraftunternehmer« treten durch Enterprise 2.0 zwei weitere Anforderungen: (betriebs-)öffentliche Selbstdarstellung und »soziales« Handeln – im Sinne des »social« in »Social Media« – sprich: das Teilen von Wissen, Liken, Feedback, Zusammenarbeit, Austausch und Vernetzung. Diese Anforderungen sind in mehrfacher Hinsicht herausfordernd: Sie sind informell, d. h. es gibt keine explizite Formulierung dieser Anforderungen, sondern die Beschäftigten nehmen sie implizit wahr. Das bedeutet auch, dass hierfür keine besonderen Qualifikationsangebote bestehen, die die Beschäftigten unterstützen könnten.

Zudem wirken diese Anforderungen häufig unter kontraproduktiven Rahmenbedingungen: Viele Beschäftigte berichten, dass sie vor dem Hintergrund von Stellenabbau und Standortkonkurrenz Bedenken haben, ihr Wissen in einem weltweiten Unternehmensnetz zu veröffentlichen. Und nicht zuletzt stellen diese Anforderungen in der Summe eine Verschärfung dessen dar, was den Beschäftigten gegenwärtig in der Arbeitswelt neben dem Kerngeschäft abverlangt wird – und können damit einen weiteren Belastungsfaktor ausmachen.

Deutlich wurde aber auch, ganz im Sinne des techniksoziologischen Konzepts des »Eigensinns«, dass die Beschäftigten diesen Anforderungen keinesfalls immer entsprechen: »Users matter« – sie sind handlungsmächtig und entscheiden über die Art der Nutzung. Wie die Anforderungen der Erwerbsarbeit insgesamt werden auch die der Technik nicht widerstandslos erfüllt. Vielmehr zeigen sich viele sehr zögerliche, teils auch desinteressierte, teils ablehnende Haltungen und Umgangsweisen, die aus Sicht der Treiberinnen enttäuschend sind, mit Sicht auf die Beschäftigten aber Handlungsspielräume aufzeigen.¹ Im betrieblichen Alltag zeigt sich: Wer keinen Nutzen in Social Media erkennen kann, nutzt Social Media nicht.

1 | Hierzu auch Siebenhüter (2015): »Deshalb ist zu hoffen, dass die Betroffenen diese mit der Digitalisierung einhergehenden Steuerungsmechanismen durchschauen und dass sich eine neue Solidarität ausbreitet. Für die Beschäftigten heißt dies, aktiv Wege zu suchen, sich innerhalb dieses sozialen Kontrollregimes einen Spielraum zu bewahren: durch den gefürchteten ›Dienst nach Vorschrift«

8.2 Betriebliche Zusammenarbeit zwischen analog und 2.0 – Herausforderungen und Handlungsfelder für die Interessenvertretungen

Die Ergebnisse der Online-Umfrage und die Interviews mit den Betriebsräten in den Fallbetrieben zeigen, dass Social Media als weit mehr als nur ein Technik-Thema begriffen wird; vielmehr erweist sich Social Media als »Allround-Thema«, das so gut wie alle mitbestimmungsrelevanten Bereiche betrifft und alle Dimensionen von Arbeit berührt. Verhandelt und geregelt werden müssen der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, es braucht einen wirksamen Datenschutz, es gilt, Arbeitszeitregelungen zu finden (Wann und wie viel dürfen und sollen Social Media genutzt werden? Gibt es ein Recht auf »Offlinesein«? Wie steht es um Nichtreaktion und Nichterreichbarkeit während der Arbeitszeit?), es braucht klare Regelungen zu erlaubten bzw. nicht erlaubten Inhalten und Nutzungsweisen (Sind private Themen erlaubt?) und Regeln für die Kommunikationskultur und im Umgang miteinander, früher »Netiquette« genannt (u. a. Schwemmlé/Wedde 2012; Greve/Wedde 2014; ver.di-Bereich Innovation und gute Arbeit 2015).

Art und Umfang bisheriger Schulungen und Qualifikationsmaßnahmen reichen nicht aus, um die Beschäftigten für die Nutzung von Social Media vorzubereiten und Medienkompetenz zu entwickeln² und sie zugleich für die technischen Hintergründe, beispielsweise die Reichweite der Auswertungsmöglichkeiten, für Datensparsamkeit und informationelle Selbstbestimmung, zu sensibilisieren.

oder – den gewerblichen Akkordarbeitern ähnlich – durch eine gruppeninterne Einigung auf einen »prozentualen Akkord«. Für die Unternehmen wird es eine große Herausforderung, ihre Beschäftigten langfristig für *Social Media*-Konzepte zu gewinnen und eine »*Sharing Verweigerung*« zu vermeiden. Gerade hochqualifizierte Experten sind inzwischen auffallend zurückhaltend, ihr Know-how mit Kollegen aus Niedrig-Lohn-Ländern bzw. Freelancern zu teilen. Das Bewusstsein für die digitale Verlagerung der eigenen Stelle wächst ebenso wie die Befürchtung, dass sich Industrie 4.0 als trojanisches Pferd herausstellen könnte, Produktivitätssprünge zu Lasten der Arbeitnehmer zu erreichen.« (Hervorhebungen im Original)

2 | Auch Roth-Ebner (2015) weist darauf hin, dass das Thema Medienkompetenz für Unternehmen bisher erstaunlich unterbelichtet ist; sie kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere Reflexionskompetenz zentral für den Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien im Arbeitskontext ist.

Die Nutzerinnenfreundlichkeit der Social-Media-Plattformen ist zu berücksichtigen, ebenso Fragen von Persönlichkeits- und Urheberrechten. Und die vielfältigen – alten und neuen – Anforderungen an die Subjekte zeigen zudem, dass Arbeits- und Leistungsverdichtung und Belastungen auch Social-Media-Themen sind und Social Media damit auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes betrifft. Für viele dieser Fragen bietet das Betriebsverfassungsgesetz eine Grundlage, Social Media im Sinne »guter Arbeit« zu gestalten; die Interessenvertretungen haben hier klare Mitbestimmungsrechte.³

Besonders hervorzuheben ist die Mitbestimmungspflicht bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, Beschäftigte zu überwachen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Diese Mitbestimmungspflicht bietet den Betriebsräten umfassende Handlungsmöglichkeiten, den Einsatz von Social Media zu gestalten.

Wie mehrfach deutlich wurde, nutzen einige Gremien diese Möglichkeiten auch für eine Mitgestaltung von Social Media im technischen Sinne. Sie verhandeln, dass Funktionen, die die Präsenz anzeigen können, ausgeschaltet werden, dass Informationen wie Zeitangaben nicht sichtbar sind und dass Profile erst aktiviert werden müssen und nicht bereits für alle Beschäftigten angelegt sind. Die techniksoziologische Idee, technische Artefakte seien sozial konstruiert, Ergebnis von Verhandlungen und Ausdruck von Machtverhältnissen, zeigt sich hier konkret an den Verhandlungsergebnissen zwischen Arbeitgeberinnen und Interessenvertretungsgremien.

Die oftmals eingekauften Social-Media-Tools müssen (und sollten) keinesfalls so genutzt werden, wie sie voreingestellt sind; sie lassen sich gestalten, verändern und gegebenenfalls auch ablehnen oder abschalten (hierzu auch Lautenbacher/Klier 2015).

Die starken Mitbestimmungsmöglichkeiten sind zunächst eine Basis, von der aus Betriebs- und Personalräte wirkmächtig agieren können. Die-

3 | Mittlerweile liegt eine Reihe von Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte vor, die diese Themen vertieft behandeln. Vgl. u. a. Böker et al. (2013), Demuth/Strunk/Lindner (2012), Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (2013). Ebenfalls Handlungsempfehlungen enthalten sind in Greve/Wedde (2014) und Klier (2014). Auch von Arbeitgeberseite liegen Leitfäden vor, die sich mit Mitbestimmungsfragen beschäftigen (z. B. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013).

ser »lange Hebel« der Technik-Mitbestimmungsrechte kann theoretisch auch dazu genutzt werden, in den Verhandlungen um Social Media auch andere, von Social Media tangierte Themen (neu) zu verhandeln – seien es Arbeitszeitregeln, Zeitsouveränität oder Kommunikationskultur.

Die weitreichenden Mitbestimmungsmöglichkeiten lösen allerdings nicht das gravierende Problem der gespaltenen Belegschaften. Die Ergebnisse zeigen, wie unterschiedlich die Bedürfnisse und Haltungen gegenüber Social Media sind und wie polar sich damit Arbeitsweisen und -kulturen entwickeln.

Greve/Wedde (2014) schreiben:

»Viele wollen sich in ihrer Nutzung von Social Media nicht reglementieren lassen [...]. Trotzdem müssen die Betriebs- und Personalräte auch hier regelnd eingreifen. Um sich nicht zwischen diesen beiden Fronten – dem Arbeitgeber auf der einen Seite und den Mitarbeitern auf der anderen Seite – aufzureiben, müssen Herangehensweisen gewählt werden, die beiden Seiten verdeutlichen, wie wichtig eine möglichst einvernehmliche Regelung ist« (Greve/Wedde 2014: 136).

Konkrete Lösungen gibt es hierfür bisher nicht: Auf der einen Seite müssen die Mitbestimmungsgremien diejenigen Mitarbeiterinnen, die Social Media ablehnen – sei es aus Datenschutzgründen, aus Arbeitsüberlastung oder aus Scheu –, bis zu einem gewissen Grad schützen und eine Nicht-Nutzung ermöglichen; andererseits muss den Mitarbeiterinnen, die gern mit den neuen Medien arbeiten möchten und für die diese Arbeitserleichterung, Wertschätzung und motivierende Arbeitsumgebung darstellen, diese Arbeitsweise ermöglicht werden.

Wie die Interessenvertretungsgremien diesen Spagat zwischen den unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen bewältigen können – gleichzeitig Treiberinnen und Mitgestalterinnen des Themas zu werden und die nötige Verhandlungshärte bei der Durchsetzung von Freiwilligkeitsvereinbarungen und dem Abschalten von Funktionen an den Tag zu legen –, ist bisher nicht klar, und zumindest in den untersuchten Fallbetrieben kommt es deswegen zu Spaltungen auch innerhalb der Gremien.

Zudem reichen auch die bestehenden starken Mitbestimmungsrechte nicht aus, um Social Media ausreichend zu regeln. Social Media ist nur ein Baustein der grundlegenden Veränderungen von Erwerbsarbeit, die eine gesamtgesellschaftliche Debatte erfordern – und Maßnahmen auf politischer und gesetzlicher Ebene, die die Gestaltung digitaler Erwerbsarbeit

unterstützen. Vorschläge wie eine »Anti-Stress-Verordnung« weisen in die richtige Richtung.

Auch ist davon auszugehen, dass die betrieblichen Regelungsmöglichkeiten von Social Media perspektivisch in ihrer Reichweite begrenzt sind. Der gesellschaftliche Wandel durch digitale Technologien steht erst am Anfang; doch bereits jetzt lässt sich das Ausmaß der Daten, die permanent und überall durch die Nutzung von Internet und mobilen Geräten produziert, erfasst und ausgewertet werden, kaum mehr erfassen. Die Öffnung von Social-Media-Plattformen über Unternehmensgrenzen hinweg steht erst am Anfang; auch Freiwilligkeitsvereinbarungen stellen vermutlich nur eine Übergangsphase auf dem Weg zu Social Media als verpflichtendem Arbeitsmittel dar.

Die Gestaltung von internen sozialen Medien ist damit aufgrund der vergleichsweise guten Mitbestimmungsrechte möglich; gleichzeitig ist zu erwarten, dass die technologischen Entwicklungen in der Zukunft die Mitbestimmung massiv herausfordern werden.

Als Aufgabe für die Interessenvertretungen bedeutet dies, sich nicht mit guten Vereinbarungen zu Enterprise 2.0 zurückzulehnen, sondern wachsame und kritische Begleiterinnen des digitalen Wandels zu bleiben. Der Bedarf an Technologieberatung für Interessenvertretungen wird vermutlich massiv zunehmen.

8.3 »Das ist erst der Anfang«: Perspektiven der Digitalisierung von Erwerbsarbeit

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich vier Trends entwickeln, für die die gegenwärtige unternehmensinterne Social-Media-Nutzung – Enterprise 2.0 – die Voraussetzungen schafft. Diese vier – Erschöpfung, Crowdsourcing, Big Data und Digital Divide – werden nun abschließend diskutiert.

Erschöpfung

Die gesundheitsbelastenden Auswirkungen der gewandelten Arbeitswelt sind seit Längerem bekannt; entgrenztes, subjektivierte und prekäre Arbeiten und leistungsorientierte Steuerungsmodelle bedeuten nicht nur Autonomiege-

winne und Selbstverwirklichung, sondern als Kehrseite auch Selbstausbeutung. Mit dem Zugriff der Arbeit auf die ganze Person werden die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen aufgehoben, Ruhezeiten reduziert. Gleichzeitig nehmen Zeit- und Leistungsdruck zu (u. a. Dunkel/Kratzer 2014; Neckel/Wagner 2013); Burn-out und Depression werden zu »Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus« (Voß/Weiß 2013); übrig bleibt »das erschöpfte Selbst« (Ehrenberg 2004).

Arbeitnehmerorientierte Untersuchungen, die sich Belastungen allgemein widmen, thematisieren, dass beispielsweise die Entgrenzung von Arbeit und Anforderungen an Erreichbarkeit zunehmen. So zeigt der DGB-Index Gute Arbeit (2012: 23), dass Feierabend- und Wochenendarbeit Stressfaktoren sind. Permanente Erreichbarkeit und Entgrenzung führen zu Belastungen und psychischen Erkrankungen (Einblick 2012: 3). Von 60 Prozent der Beschäftigten wird erwartet, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, von einem Drittel von ihnen »sehr häufig« oder »oft« (Buntenbach 2012). Zudem fühlen sich 52 Prozent der Beschäftigten »sehr häufig« oder »oft« gehetzt und unter Zeitdruck (DGB-Index Gute Arbeit 2012: 5).

Auch Technik kann zu einem Belastungsfaktor werden (Carstensen 2015; Wajcman 2015). Erste Untersuchungen zur Social-Media-Nutzung am Arbeitsplatz weisen auf Belastungen durch Entgrenzung, Überlastung und Unsicherheit hin (Buchner/Fieseler/Suphan 2012). Bisher sind die Ergebnisse zu Stress, Belastungen und gesundheitlichen Folgen von Internet und Social Media allerdings durchaus widersprüchlich (Pfeiffer 2012; Hampton et al. 2015). Chesley (2014: 19) schreibt, dass ihre Ergebnisse

»point to technological innovation as a potentially important factor influencing work intensification processes and connect this to employees' levels of work strain and distress. However, the analysis also suggests that the image of the »technologically-tethered« worker or the fragmented, stressful workplace is too limited. ICT [Informations- und Kommunikationstechnologien] use clearly has the potential to influence work processes that are both problematic *and* helpful for employee well-being«.

Die Ergebnisse des Projekts zeigen aber, dass soziale Medien Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung bedeuten und den sowieso schon hohe Termin- und Leistungsdruck noch zusätzlich erhöhen können. Bisher ersetzen sie kaum andere Kommunikationswege, sondern erhöhen die Anzahl der Kanäle und damit die Menge und Dichte von Informationen. Chatfunktio-

nen, Präsenz- und Online-Anzeigen von Social-Media-Tools sorgen zudem für eine permanente Erreichbarkeit während der Arbeitszeit. Dies führt oftmals zu Arbeitsunterbrechungen und erhöht die Anforderungen an Multitasking (Chesley 2014). Die Anforderungen an die Beschäftigten sind mit Social Media eher gestiegen als gesunken; nur ein Teil von ihnen erlebt das Arbeiten mit Social Media als Arbeitserleichterung und Grund für höhere Arbeitszufriedenheit.

Auch Usability kann zur Belastung werden. Oftmals wird die Gestaltung der verwendeten Tools kaum von den Nutzerinnen bestimmt, Ergonomie-Erwägungen zählen bei der Entscheidung für bestimmte Anwendungen kaum, da sich diese vor allem an Geschäftsprozessen und nicht an den Erfordernissen der konkreten Arbeitsebene orientiert (auch Pfeiffer 2012: 20). Stattdessen macht die eingesetzte, starre IT zusätzliche Arbeit und zwingt die Userinnen, sich den vorgegebenen Prozessen anzupassen.

Soziale Medien können aber auch psychische Belastungen erzeugen, etwa durch konflikthafte Situationen in virtuellen Diskussionen, die hohe Eigenverantwortung, mit informellen, unklaren und diffusen Erwartungen umzugehen, und durch den Veränderungsdruck. Zudem kann die Erwartung, sich an der (Betriebs-)Öffentlichkeit beteiligen zu müssen, belastend wirken. Auch Boes/Gül/Kämpf (2011) kommen zu dem Schluss, dass die neuen Öffentlichkeiten im Informationsraum unter dem Einfluss des »Systems der permanenten Bewährung« für die Beschäftigten zu einer dauerhaften Verfügbarkeitserwartung, einem Gefühl des Getriebenseins und der Missachtung eigener gesundheitlicher Grenzen oder, wie Peters es nennt, zu »interessierter Selbstgefährdung« (Peters 2013) führen.

Handlungsansätze betonen bisher häufig die Eigenverantwortung der Beschäftigten; damit wird Belastungs- und Gesundheitsmanagement zur individuellen Aufgabe. Einen Ansatzpunkt für betriebliche Gestaltung der Nutzung digitaler Technologien bietet immerhin das Arbeitssicherheitsgesetz, das Betriebsärztinnen die Aufgabe zuweist, Arbeitgeberinnen bei Fragen des Arbeitsrhythmus und des Arbeitsablaufs zu beraten (ASiG § 3, 1d). Dieses Gesetz böte die Möglichkeit, auch auf die Reduzierung der Kommunikationsdichte und -geschwindigkeit hinzuwirken (vgl. Dunkel/Kratzer/Menz 2010).

Gleichzeitig lässt sich zurzeit beobachten, dass die Bereitschaft steigt, über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu verhandeln, nicht zuletzt in den Diskursen um Digitalisierung.⁴ Neckel/Wagner (2014) beobachten, dass sich im Zuge der Debatten um Burn-out und Erschöpfung die »Rechtfertigungsbedingungen des heutigen Kapitalismus« (ebd.: 541) verändern, und stellen infrage, dass die Versprechen auf Freiheit und Selbstverwirklichung noch genug Anziehungskraft besitzen:

»Schon jetzt finden wir erste Anzeichen [...] in Unternehmen, die gelernt haben, die knappe Ressource qualifizierter Arbeitskräfte nachhaltiger zu bewirtschaften und in denen Maßnahmen für die Förderung der psychischen Gesundheit ergriffen werden. Die Kritik an dem verbreiteten sozialen Leiden am Wachstumsregime vermag so möglicherweise, zu einer Erneuerung der »sustainability« beizutragen. Es sind solche Innovationen des kapitalistischen Geistes, die ihn vor seiner eigenen Erschöpfung bewahren« (Neckel/Wagner 2014: 541).

Größeres mediales Interesse erntete so auch der Vorschlag Ursula von der Leyens im Juni 2012, klare Regeln im Umgang mit Handy und Internet zu Erreichbarkeit und Freizeit einzuführen, um stressbedingten Krankheiten vorzubeugen. Einzelne Unternehmen haben dies bereits getan: Bei BMW, Telekom, Puma und Bayer wird nicht mehr erwartet, dass die Beschäftigten am Wochenende auf E-Mails reagieren. Hier gibt es z. B. Richtlinien zum »Umgang mit mobilen Arbeitsmitteln außerhalb der Arbeitszeit«. Bei Volkswagen werden seit August 2011 auf Initiative des Betriebsrates 30 Minuten nach Arbeitsende keine E-Mails mehr auf die Firmen-Smartphones der Beschäftigten weitergeleitet. Auch ver.di fordert z. B. »Log-off-Rechte« und klare Regelungen zur Erreichbarkeit (Bsirske et al. 2012; ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit 2015).

Offensichtlich haben die gesundheitlichen Gefährdungen durch Arbeitsbelastungen mittlerweile ein Ausmaß erreicht, das gesellschaftlich nicht mehr tragbar erscheint. Dieser Bedeutungsgewinn gesundheitlicher Fragen sollte auch für die Gestaltung digitaler Technologien genutzt werden.

4 | Vgl. u. a. den Forschungsschwerpunkt »Arbeit in der digitalisierten Welt« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: <http://www.bmbf.de/foerderungen/26236.php>

Crowdwork

Eine weitere Entwicklung, für die intern genutzte Social-Media-Plattformen zurzeit den Weg mitbereiten, ist die »Verflüssigung von Arbeit« (Kawalec/Menz 2013) in Form von Cloud- oder Crowdwork. Die neuen technologischen und organisatorischen Gegebenheiten erleichtern es den Unternehmen, ihre Produktionsprozesse flexibler zu gestalten, abgegrenzte Arbeitspakete stückweise zu verkaufen und diese statt an fest angestellte Beschäftigte an selbstständig oder freiberuflich Arbeitende zu vergeben (Schwemmle/Wedde 2012: 61). Diese fallen aus betrieblichen Regelungen heraus, sind nicht (mehr) Teil der Belegschaft.

Bei Cloud- oder Crowdwork werden oftmals nur noch kleinteilige Aufträge mit Aufgaben über Internetplattformen vergeben, teilweise monoton und schlecht bezahlt (Benner 2015; Irani/Silberman 2015; Leimeister et al. 2015; Strube 2015). Die Crowdworkerinnen arbeiten hochgradig vereinzelt. Sie sind wie andere Freiberufliche auch mit entgrenzten Arbeitszeiten, Existenzängsten, gegebenenfalls schlechter Bezahlung, permanenter Unsicherheit und Vereinzelung konfrontiert (auch Müller-Gemmeke 2015, S. 359; Manske 2007). Verlagern Unternehmen vormals intern erledigte Aufgaben an externe Crowdsourcerinnen, erhöht dies zudem die interne Verwettbewerblichung, u. a. durch gesteigerte Transparenz und Vergleichbarkeit der Arbeitskräfte, und steigert den Druck auf die (noch) fest Angestellten (Kawalec/Menz 2013: 11).

Bereits heute verhandeln erste Betriebsräte über die von Arbeitgeberinnen gewünschte Öffnung der Enterprise-2.0-Plattformen für Externe – Kundinnen oder Freelancerinnen. Die Betriebsräte befürchten, dass zunehmend Arbeitsplätze im Unternehmen abgebaut und in Crowdworking-Aufträge verwandelt werden – und sehen in den aktuell genutzten Social-Media-Plattformen einen »Enabler« bzw. eine Möglichkeit der »Einübung« dieser Entwicklungen.

»Und wenn ich jetzt mal die ganz pessimistische Brille aufziehe, dann dienen diese Tools dazu, zunächst innerhalb des Unternehmens, dann aber auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, Arbeit so zu organisieren, dass sich Unternehmens- und Betriebsgrenzen aufweichen, dass Beschäftigungsverhältnisse unsicherer und weniger klar an das Unternehmen gegliedert werden, weil die Unternehmensgrenzen verschwinden. Es wird eine Tendenz erzeugt, diese Übergänge und diese Grenzen total zu verwischen. Das bedeutet, es ist dann schwer als Unterneh-

men, so einen Unternehmungszweck zu definieren außer Geldverdienen und sich auch zu fragen: Wer gehört jetzt dazu, und wer gehört nicht dazu? Und über diese Möglichkeiten, sich da auf diesen Plattformen zu unterhalten und zu organisieren und auszutauschen, wird vielleicht nicht per Schalterumlegen, aber als Tendenz so eine Verwischung und Entgrenzung einmal in dieser Frage der Zugehörigkeit, aber auch in der Frage der Bedingungen – Was ist jetzt Arbeitszeit, was ist nicht Arbeitszeit? Wo sitze ich im Betrieb, wo sitze ich nicht im Betrieb? – auftreten.«

Damit stellt sich die Frage, wie lange Arbeitsorganisationen, die für Mitbestimmungsstrukturen Voraussetzung sind, noch von Bestand sein werden oder ob in Zukunft, gestützt und ermöglicht durch digitale Plattformen, freigesetztes Arbeiten in der Crowd oder Cloud immer stärker neben die »Normalarbeit« treten wird.

Big Data

In Kapitel 8.2 wurde argumentiert, dass die Interessenvertretungen bei der Mitbestimmung von technischen Geräten auf eine gute gesetzliche Grundlage zurückgreifen können, um bei der Einführung von technischen Einrichtungen Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen oder zumindest deutlich einzugrenzen. Dies trifft auch auf Social Media zu. Gleichzeitig werden die Versuche, Überwachung und Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen, zu regulieren und zu kontrollieren, mit digitalen Technologien zurzeit außergewöhnlich herausgefordert.

Mit Social Media etabliert sich Teilen und Veröffentlichen zu einer Handlungsnorm, und diese befördert den »Zwang« zu Preisgabe und Sichtbarkeit in der »Transparenzgesellschaft«, wie Han (2012) sie diagnostiziert. Das totalitäre Transparenz-Szenario, das Dave Eggers (2013) in seinem Roman »The Circle« entwirft (»Secrets Are Lies, Sharing Is Caring, Privacy Is Theft«) mag zugespitzt erscheinen; gegenwärtige Social-Media-Plattformen weisen aber zweifelsohne in eine ähnliche Richtung. Die Bereitschaft, persönliche Daten preiszugeben, ist hoch; dies passiert aktiv, aber in hohem Maße auch passiv – dadurch, dass digitale und mobile Geräte unbemerkt permanent und überall Daten (z. B. Standortangaben) senden und Internetaktivitäten aufgezeichnet und gespeichert werden (Schelske 2012). Hierzu gehört auch die digitale Selbstvermessung und Selbstoptimierung, Stichworte sind »self-tracking« und »quantified self«, bei denen eigene Leis-

tungen und Daten über körperliche Aktivitäten mittels digitaler Technologien aufgezeichnet und ausgewertet werden.

Die Interviews zeigen, dass das Bewusstsein für diese Prozesse bei allen Interviewten vorhanden ist. Die NSA-Enthüllungen werden ab- und aufgeklärt zu Kenntnis genommen – »das wussten wir doch eigentlich vorher schon«. Die Datenpreisgabe wird angesichts der Annehmlichkeiten von Social Media billigend in Kauf genommen. So gewöhnen sich die Subjekte im »sorglosen Umgang« (Bauman/Lyon 2013: 31) an die (unbemerkte) Erhebung personenbezogener Daten.⁵

Diese Unmengen an Daten sind gleichzeitig eine Ware, die von Unternehmen wie Facebook zu Werbezwecken genutzt und teilweise sogar weiterverkauft wird. Die mittlerweile unvorstellbar großen und komplexen Datenmengen werden mithilfe von Algorithmen ausgewertet und ermöglichen Aussagen über Geschmäcker, Vorlieben und Konsumgewohnheiten. Dies ermöglicht Klassifikationen von Personengruppen, denen daraufhin wiederum unterschiedliche Handlungsoptionen (z.B. Kredite) eröffnet oder verschlossen werden können (z.B. Han 2014). Unklar ist dabei, wo diese Daten liegen, wem sie gehören und wer Zugriff auf sie hat. Zudem können auf dieser Grundlage wiederum Vorhersagen darüber gemacht werden, was Nutzerinnen als Nächstes tun; Algorithmen können auf diese Weise das Verhalten lenken und beeinflussen. Überwachung ist also nur die eine Seite, Verhaltenssteuerung die andere:

»Wir können nicht mehr mit der distanzierten *rational-choice* Urteilsmechanik arbeiten, bei der das ›freie Subjekt‹ die Dinge objektiv aussucht, *sondern das Produkt sucht sich bereits selber den Käufer, indem es aufgrund des data-profiling eine Kognition/Emotion-Kopplung anbietet, die die Konsumenten umso bereitwilliger annehmen, als sie darin ihre eigene Kaufbiographien sublim wiedererkennen*« (Priddat 2014: 75; Hervorhebungen im Original).

Priddat (2014) geht davon aus, dass dieser Mechanismus menschliches Handeln verändert; man plant nicht mehr im Voraus, sondern reagiert schnell

5 | Diese bereitwillige Produktion von Daten für privatwirtschaftliche Unternehmen wie Facebook ist unter arbeitssoziologischen Perspektiven zudem interessant, da sie unbezahlte Arbeit in Form eines Tauschgeschäfts darstellt – Arbeit, aus der die Unternehmen allerdings Mehrwert produzieren. Hierzu ausführlicher z. B. Terranova (2013); Scholz (2013); Fisher (2012).

auf die Umwelt. Menschliche Prognosen werden ausgeblendet, man lässt sich von Algorithmen beobachten und lenken, ohne noch eigene Urteile zu fällen, er nennt das »sofortness« (Priddat 2014: 114).

Diese durch Social Media provozierten Praktiken finden also statt zwischen individueller Zustimmung und nicht mehr durchschaubarer Fremdsteuerung durch Algorithmen. »Die Herrschaft steigert ihre Effizienz, indem sie die Überwachung an jeden einzelnen delegiert. »Like« ist digitales Amen. Während wir »Like« klicken, unterwerfen wir uns dem Herrschaftszusammenhang« (Han 2015).

Im betrieblichen Kontext sind sowohl die Datenerhebungs- als auch die Auswertungsmöglichkeiten zurzeit vermutlich noch etwas übersichtlicher – zumindest solange noch eigene Tools für die interne Kommunikation genutzt werden und nicht beispielsweise »Facebook at work«. Zukünftig werden sich die Tools vermutlich immer mehr vermischen; schon heute nutzen viele Beschäftigte Facebook und die Enterprise-2.0-Plattform parallel ebenso wie private und berufliche Geräte.

Permanent hinterlassen Beschäftigte aber auch im Unternehmensnetzwerk mit Vorschlägen, Ideen, Positionen, Kommentaren, Likes und Kritik Spuren. Äußerungen von Beschäftigten sind in deutlich größerem Umfang als früher unternehmensweit sichtbar und bleiben meist langfristig abrufbar. Wenn die beschriebenen Entwicklungen auch zunehmend in die Betriebe und Unternehmen hineinreichen, werden die bestehenden Handlungsmöglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht reichen. Nötig ist eine politische Debatte darüber, wie wir mit unseren Daten umgehen wollen:

»Heute geht es um Vorgeschichten, Kontakte, Leidenschaften und Aufenthaltsorte; es geht darum, wie außerdienstliches Verhalten, das im Netz recherchierbar ist, die Arbeit beeinflussen kann [...] So etwas muss unsere Gesellschaft diskutieren. Das ist alleine aus dem Betrieb heraus nicht mehr steuerbar« (Schröder 2014: 26).

Die Sensibilisierung der Einzelnen ist dabei eine Aufgabe, die Frage, wie Unternehmen wie Facebook, Google und Amazon reguliert werden können, die weitere. Darüber hinaus braucht es gesetzliche Grundlagen, die es betrieblichen Mitbestimmungsgremien ermöglichen, Datenschutzbestimmungen einzuhalten und technische Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu begrenzen.

Digital Divide

Ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Studie ist die Koexistenz polarer Kulturen in Unternehmen. Heterogene (Nicht-)Nutzungsweisen bilden sich heraus entlang unterschiedlichster Ebenen: Büro/Produktion, Haltung der Vorgesetzten, Möglichkeiten, über die eigene Arbeitszeit selbst zu verfügen, Arbeitsdichte und Termindruck, Zugangsmöglichkeiten zum Computer, eigene Haltung zum Internet, Englisch-Kenntnisse, Alter, Position, Tätigkeit.

Längst geht es bei der Frage nach sozialer Ungleichheit nicht mehr nur um den Zugang zum Internet. Hargittai (2002) untersuchte bereits Anfang des Jahrtausends unter dem Stichwort »second-level digital divide« Ungleichheiten, die über unterschiedliche Nutzungsweisen des Internets entstehen. Noch immer stellt sich im Unternehmen die Frage, wer überhaupt Zugang hat zu Internet und E-Mail; die digitale Spaltung vollzieht sich darüber hinaus entlang der (Nicht-)Nutzung sozialer Medien. Social Media bringen bestimmte Teile des Unternehmens enger zusammen, andere werden »abgehängt«. Das größte Problem sind die ungleiche Verteilung von Informationen, aber auch die Gleichzeitigkeit von neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit, vernetztem, transparentem Arbeiten und der Bereitschaft zur Datenpreisgabe einerseits und veränderungsresistenten, abgeklärten, sich auf Datensparsamkeit beziehenden oder überlasteten Beschäftigten andererseits. Social Media wird zu einem Verschärfer der Ungleichheit und befördert eine Polarisierung der Beschäftigten.

Dieser Untersuchung lag das Anliegen zugrunde, die Auswirkungen unternehmensintern genutzter Social Media auf die Arbeitsbedingungen aus Sicht von Beschäftigten und Interessenvertretungen zu analysieren – und dabei die Wirkungen dieser neuen Technologien ernst zu nehmen, ohne in Technikdeterminismus zu verfallen. Die Analyse des betrieblichen Alltags macht deutlich, dass im Umgang mit Social Media vielfältige Handlungs- und Gestaltungsspielräume bestehen, mit positiven und negativen Effekten. Auch zeigt sich, dass viele Phänomene nicht allein durch Social Media zu erklären sind, sondern in engem Zusammenhang mit den grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt der letzten Jahre stehen.

Die Interviews zeigen ein sehr heterogenes Bild von »Enterprise 2.0«; vielen guten bis begeisterten Erfahrungen stehen negative oder gleichgül-

tige Haltungen gegenüber. Der Ausblick am Ende dieses Buches fällt im Verhältnis zum bislang Gesagten vielleicht zu düster aus; man lese ihn als Gegengewicht zu den deutlich wirkmächtigeren euphorischen Diskursen der Arbeitgeberseite.

Dass »der Mensch« bzw. die Belegschaft als Schlüssel zu einer erfolgreichen Nutzung von Social Media wahrgenommen werden, deutet zwar einerseits darauf hin, dass »Enterprise 2.0« und Digitalisierung nur eine weitere Stufe in der Nutzbarmachung individueller Potenziale der Arbeitskraft darstellen. Dass der Mensch in den Digitalisierungsdebatten im Mittelpunkt steht, eröffnet andererseits Chancen für gesellschaftliche und betriebliche Verhandlungen über die Gestaltung guter, gesundheitsförderlicher, sicherer und Persönlichkeitsrechte schützender Arbeitsbedingungen.

Dass es weiterer Forschung bedarf, muss kaum erwähnt werden. Die diesem Buch zugrunde liegende Studie war explorativ angelegt. Die technologischen Grundlagen ändern sich permanent; auch blieben viele Branchen und insbesondere die Situation in nicht mitbestimmten Betrieben in dieser Studie unberücksichtigt. Weitere qualitative Fallstudien in anderen Bereichen und Langzeitstudien, die die Entwicklungen des »Enterprise 2.0« und die Digitalisierung allgemein analysieren, sind dringend erforderlich, um den Wandel mitgestalten zu können.